

OBSAH

Předmluva	3
KAPITOLA 1 ZÁKLADNÍ POJMY A VÝCHODISKA	13
1.1 Úvod do řízení projektů	14
1.1.1 Co je to projektové řízení	14
1.2 Základní pojmy projektového řízení	17
1.2.1 Projekt a s ním související termíny	17
1.2.2 Životní cyklus projektu	19
1.2.3 Klasifikace projektů	21
1.2.4 Kontext projektu a kontext organizace	23
1.2.5 Standardy projektového řízení	25
1.3 Základní principy projektového řízení	26
1.3.1 Systémový přístup	26
1.3.2 Procesní přístup	27
1.3.3 Systematický přístup	27
1.3.4 Použití odpovídajících prostředků	28
1.3.5 Týmová spolupráce	28
1.3.6 Využití počítačové podpory	29
1.4 Ukázkový projekt	29
Shrnutí	30
KAPITOLA 2 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE	31
2.1 Význam a obsah předprojektové fáze	32
2.1.1 Význam	32
2.1.2 Obsah	33
2.2 Ověření příležitosti pro projekt	35
2.2.1 Studie příležitosti	35
2.2.2 SLEPT analýza	37
2.2.3 SWOT analýza	38
2.3 Specifikace cíle projektu	48
2.3.1 Základní principy stanovování cílů	48
2.3.2 Technika SMART	49
2.3.3 Projektový trojimperativ	51
2.3.4 Techniky Strom cílů a Strom problému	53
2.4 Zhodnocení proveditelnosti a přínosů projektu	54
2.4.1 Studie proveditelnosti	54
2.4.2 Logický rámec projektu	57
2.4.3 Investiční studie	65
2.4.4 Analýza zainteresovaných stran	67
2.4.5 Analýza kritických faktorů úspěchu	71
2.5 Metody skupinové práce	72
2.5.1 Úvod do skupinové práce	72

2.5.2	Metody, které lze ve skupinové práci použít	74
Shrnutí		78

KAPITOLA 3 PROJEKTOVÁ FÁZE - ZAHÁJENÍ **79**

3.1	Rozdělení projektu do etap – fáze projektu	80
3.2	Fáze zahájení projektu a její význam	82
3.3	Zakládací listina projektu	83
3.4	Definice cílů a rozsahu prací	87
3.5	Zahajovací jednání	87
3.6	Projektový tým	88
3.6.1	Výhody a nevýhody týmové práce	90
3.6.2	Jak sestavit tým	91
3.6.3	Vývoj týmu	92
3.6.4	Co udělat pro dobře fungující tým	93
3.7	Vedení	94
3.7.1	Situační vedení – model Paula Herseyho	96
3.7.2	Jak správně delegovat	97
3.7.3	Vhodné postupy pro kritiku a chválu	99
3.7.4	Jak si získat respekt	101
Shrnutí		102

KAPITOLA 4 PROJEKTOVÁ FÁZE - PLÁNOVÁNÍ **103**

4.1	Start-up workshop	105
4.2	Strukturování projektu	106
4.3	Hierarchická struktura prací – WBS	107
4.4	Vytvoření seznamu činností	110
4.5	Metody odhadování	111
4.5.1	Jednobodový odhad (jednočíselný odhad) – metoda CPM	112
4.5.2	Metoda PERT, neboli tříbodový odhad (tříčíselný odhad)	112
4.5.3	Expertní odhad	113
4.5.4	Normativní odhadování	113
4.5.5	Porovnávací metoda (Benchmarking)	113
4.5.6	Odhadování s využitím statistické analýzy	114
4.5.7	Odhadování s využitím modelování a simulace	114
4.6	Organizace projektu	115
4.6.1	Hierarchická organizační struktura (OBS)	115
4.6.2	Matice odpovědnosti	119
4.7	Stanovení návaznosti činností v projektu	124
4.8	Milníky projektu	125
4.9	Ganttovy diagramy	126
4.10	Síťová analýza	128
4.10.1	Uzlově orientovaná síťová analýza	129
4.10.2	Časová analýza – analýza délky trvání projektu prostřednictvím uzlově orientovaných grafů	129
4.11	Zdroje	138
4.11.1	Analýza zdrojů projektu	139

4.12	Optimalizace projektu	144
4.13	Rizika v projektech	146
4.13.1	Řízení rizik projektu	146
4.13.2	Rizikové inženýrství	147
4.13.3	Základní pojmy řízení rizik projektu	149
4.13.4	Metoda RIPRAN	150
4.13.5	Bodovací metoda analýzy rizik	159
4.13.6	Závěr	162
4.14	Rozpočet projektu	163
4.14.1	Proces vytvoření rozpočtu	164
4.15	Komunikace na projektech a její řízení	167
4.15.1	Jak lidé komunikují	167
4.15.2	Jak informace sdělovat	168
4.15.3	Jak naslouchat	170
4.15.4	Tipy pro efektivní komunikaci a vyjednávání	172
4.15.5	Řízení komunikace v projektech	174
4.16	Projektová dokumentace	178
4.17	Metoda kritického řetězce (Critical Chain Method)	182
4.18	Obstarávání	184
4.18.1	Výběr dodavatele	185
4.18.2	Smlouvy v projektech	187
4.18.3	Proces dodání zboží na mezinárodní úrovni	192
4.19	Plán řízení kvality projektu	193
4.20	Ukončení fáze plánování	194
	Shrnutí	194

KAPITOLA 5 PROJEKTOVÁ FÁZE - REALIZACE **195**

5.1	Co se děje ve fázi realizace	196
5.2	Podávání zpráv o stavu projektu	199
5.3	Vyhodnocení stavu projektu	205
5.3.1	Metoda procentuálního plnění (Percent Complete, PC)	206
5.3.2	Milníková metoda (také Analýza plnění milníků, ang. Milestone Trend Analysis, MTA)	208
5.3.3	Metoda řízení dosažené hodnoty projektu (Earned Value Management, EVM)	211
5.3.4	Metoda SSD	215
5.3.5	Sledování čerpání nárazníku (Buffer Management)	216
5.4	Porady	217
5.4.1	Příprava porady	217
5.4.2	Vedení porady	218
5.4.3	Zápis z porady a úkolovník	219
5.5	Řízení změn	222
5.5.1	Plán řízení změn	223
5.5.2	Doporučený postup řízení změn	224
5.5.3	Další náležitosti řízení změn	226
5.6	Motivace pracovníků projektu	227

5.6.1	Maslowova hierarchie potřeb	228
5.6.2	Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie	229
5.6.3	Potřeby skupiny dle Adaira	230
5.6.4	Motivační typy dle Plamínka	231
5.6.5	Základní principy motivace	232
5.7	Řešení krizových situací na projektu	233
5.7.1	Vyhlášení krize a krizový štáb	233
5.7.2	Vyvedení projektu z krize	234
5.8	Konflikty a jejich řešení	236
5.8.1	Konflikt jako proces	236
5.8.2	Řešení konfliktu	237
5.9	Závěrem k fázi realizace projektu	239
	Shrnutí	240

KAPITOLA 6 UKONČENÍ PROJEKTU **241**

6.1	Náplň fáze ukončení projektu	242
6.2	Ukončení, pozastavení a zastavení projektu	244
6.3	Zpětná vazba	246
6.4	Propagace projektu	247
6.5	Závěrečná zpráva o průběhu projektu	248
6.5.1	Doporučená struktura závěrečné zprávy z projektu	252
	Shrnutí	254

KAPITOLA 7 POPROJEKTOVÁ FÁZE **255**

7.1	Význam poprojektové fáze	256
7.2	Analýza ukončeného projektu	257
7.3	Zpracování návrhů pro zlepšení dalších projektů	260
7.4	Metody pro analýzu ukončeného projektu	260
7.4.1	Systémová analýza	260
7.4.2	Ishikawovy diagramy	262
7.4.3	Paretova analýza	264
7.4.4	Statistická analýza	266
7.5	Udržovací fáze projektu (též fáze využívání výsledků projektu)	267
	Shrnutí	267

KAPITOLA 8 PROSTŘEDÍ ORGANIZACE **269**

8.1	Úvod	270
8.2	Vliv prostředí organizace na projekt	270
8.3	Organizační kultura	271
8.3.1	Prvky organizační kultury	271
8.3.2	Projekty a podnikatelské aktivity	273
8.4	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí v projektech	274
8.5	Organizační začlenění projektového týmu	275
8.5.1	Funkcionální organizační struktura	276
8.5.2	Začlenění projektového týmu mimo organizační strukturu	278
8.5.3	Maticová organizační struktura	279

8.5.4	Projektová organizační struktura	281
8.6	Řízení portfolia projektů	282
8.6.1	Projektová kancelář	283
8.6.2	Analýza portfolia projektů	284
8.7	Zavádění projektového řízení	285
8.8	Vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení	288
8.9	Úroveň zralosti projektového řízení v organizaci	290
8.10	Výběrová řízení v projektech	292
8.10.1	Zadávací řízení	293
8.10.2	Výběrová řízení	295
	Shrnutí	296
KAPITOLA 9 CO MUSÍ PROJEKTOVÝ MANAŽER TAKÉ ZNÁT		297
9.1	Systémový přístup k řízení	298
9.1.1	Systém a další pojmy	298
9.1.2	Systémový přístup	301
9.1.3	Shrnutí systémového přístupu	303
9.2	Softwarová podpora řízení projektů	304
9.2.1	Plánování a sledování projektů	304
9.2.2	Specializované aplikace pro projektové řízení	305
9.2.3	Správa dokumentů	305
9.2.4	Týmové myšlení	306
9.2.5	Schémata a diagramy	306
9.2.6	Systémy pro podporu spolupráce (groupeware, collaborative software)	307
9.2.7	Šablony a formuláře	307
9.3	Procesní přístup k řízení	308
9.3.1	Všeobecně o procesech	308
9.3.2	Popis procesu	310
9.3.3	Počítačová podpora popisu procesů	313
9.3.4	Shrnutí k procesnímu řízení	314
9.4	Vícekritériální analýza	315
9.4.1	Obecně o vícekritériální analýze	315
9.4.2	Základní zásady vícekritériální rozhodovací analýzy	317
9.4.3	Doporučený postup použití vícekritériální analýzy	322
9.4.4	Shrnutí vícekritériální rozhodovací analýzy	325
9.5	Další vybrané kompetence projektového manažera	327
9.5.1	Řešení problémů	327
9.5.2	Etika a etické chování	332
9.5.3	Zvládání stresu	334
9.5.4	Time management	335
	Shrnutí	340

PŘÍLOHA A STANDARDY V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ **341**

A.1	Project Management Institute (PMI®)	342
A.2	PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®)	342

A.3	International Project Management Association (IPMA®)	343
A3.1	ICB – IPMA Competence Baseline	344
A.4	Společnost pro projektové řízení, o. s (SPŘ)	344
A.5	Národní soustava kvalifikací a národní soustava povolání	345
A.6.	Certifikace projektových manažerů	345
A6.1	Obecně o zásadách certifikace	345
A6.2	Certifikace projektových manažerů podle IPMA®	346
A6.3	Hodnota certifikátu	348
A6.4	Národní certifikace studentů (NCS)	350
A6.5	Další certifikace v oblasti projektového řízení	350

PŘÍLOHA B KVALITA V PROJEKTECH A ISO NORMY 351

B.1	Evropská vize jakosti	352
B.2	Řada norem ISO 9000	353
B.3	Norma ISO 10 006	355
B.4	Norma ČSN ISO 21 500	356
B.5	Zákazník projektu	358
B.6	Závěr	359
	Doporučení	360

PŘÍLOHA C PŘEHLED POUŽITÉ A DOPORUČENÉ LITERATURY 361

PŘÍLOHA D NÁVAZNOST PUBLIKACE NA STANDARD IPMA® COMPETENCE BASELINE 371

PŘÍLOHA E NÁVAZNOST PUBLIKACE NA STANDARD PMBOK® 377